

Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which is a separate and independent legal entity, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Bengaluru, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Mumbai, New Delhi, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of DTTL, its global network of member firms or their related entities is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication.



Deloitte Insights

내 손 안의 경영·산업 트렌드, 딜로이트 인사이트 앱·카카오톡 채널

딜로이트는 항상 새로운 시각과 날카로운 통찰력으로 가장 실질적이고 구체적인 해답을 제시하고 있습니다. 딜로이트 인사이트 카카오톡 채널과 모바일 앱에서 더 많은 인사이트를 확인하세요.

[모바일 앱]



[카카오톡 채널]

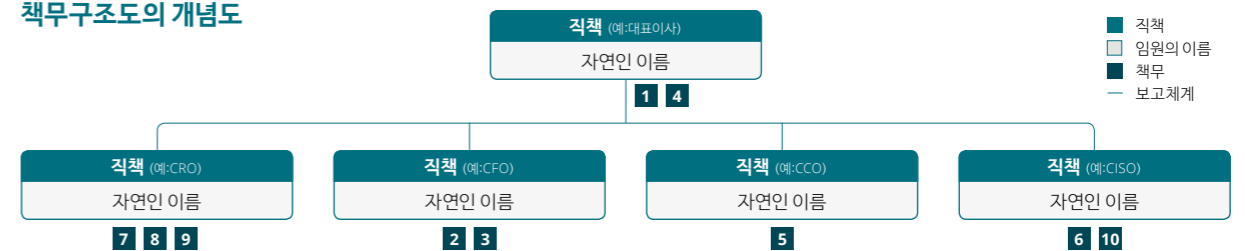


금융회사 경영진 채무구조도 컨설팅

책무구조도 도입 배경

- 금융위원회의 23년 6월 『금융회사 내부통제 제도개선 방안』 발표 및 9월 『금융회사의 지배구조에 관한 법률』 개정안이 발의됨에 따라 금융회사가 임원별 내부통제 책무(Responsibility)*를 사전에 명확히 구분하고, 각 임원이 금융사고 방지 등 내부통제 의무를 적극적으로 이행하도록 하는 새로운 제도가 도입될 예정입니다.
- * 영국식 책무구조도(Responsibilities Map) 제도를 벤치마크 도입
- 책무구조도는 금융회사 각 임원이 담당하는 직책(Function)별로 책무(Responsibility)를 배분한 내역을 기재한 문서이며, 이때 책무는 금융회사의 법령 준수, 건전경영, 소비자 보호 등에 영향을 미칠 수 있는 업무분야별 내부통제 책임을 의미합니다.

책무구조도의 개념도



Connecting you to what matters.

Deloitte makes an impact that matters, for our clients, for our people, and for society. Better Futures. Together.

금융위원회 내부통제 입법 추진 예정

금융회사의 내부통제에 관한 이사회의 감시역할을 강화하고, 금융회사 개별 임원에게 소관 업무영역별로 내부통제 관리의무와 책임을 사전에 명확히 부여하는 방안을 도입하려는 것이며 금융회사는 책무구조도를 마련하여 이사회 의결 후 금융위원회에 제출 해야 합니다.

금융회사 지배구조법 주요 사항 (예정)

대표이사 등의 책무구조도 마련의무 <ul style="list-style-type: none"> · 임원이 반드시 존재할 것 · 임원이 복수로 존재하지 아닐 것 · 이사회 의결 필요 · 금융위원회 제출 필요 	이사회 심의/의결 대상 추가 <ul style="list-style-type: none"> · 내부통제 수립 및 감독에 관한 사항
임원의 내부통제 관리 의무 <ul style="list-style-type: none"> · 내부통제기준 등의 마련 적정성 점검 · 내부통제기준 등의 집행·운영의 효과성 점검 · 내부통제기준 등의 준수 여부 점검 · 위반사항 또는 미흡사항에 대한 시정·개선 등의 조치 	이사회 내 내부통제위원회 신설 <ul style="list-style-type: none"> · 정관에서 정하는 바에 따라 감사위원회 또는 위험관리위원회와 통합 운영 가능
대표이사 등의 내부통제 총괄의무 <ul style="list-style-type: none"> · 내부통제등 정책·기본방침 및 전략의 집행·운영 · 인적·물적 자원의 지원 및 그 자원의 적정성에 대한 점검 · 제보·신고 및 보고 등에 대한 관리체계의 구축·운영 · 임원의 내부통제등 관리의무와 대표이사 보고사항을 적절하게 수행하는 있는지 여부에 대한 점검 	내부통제위원회 심의/의결 대상 <ul style="list-style-type: none"> · 내부통제의 기본방침 및 전략 수립 · 임직원의 직업윤리와 준법정신을 중시하는 조직문화의 정착방안 마련 · 지배구조내부규범의 마련 및 변경 · 내부통제기준의 제정 및 개정 · 준법감시인의 임면에 관한 사항
임원 선임/변경 시 자격요건 확인 <ul style="list-style-type: none"> · 책무구조도에서 정하는 자신의 책무를 수행하기에 적합한 전문성, 업무경험, 정직성 및 신뢰성을 갖추고 있는지 확인 	내부통제위원회 역할 강화 <ul style="list-style-type: none"> · 임원의 내부통제등 관리의무와 대표이사 보고사항, 대표이사 등의 내부통제등 총괄관리와 이사회 보고사항을 점검 및 평가하고 미흡한 사항에 대해서는 개선 등 필요한 조치 요구

※ '23.3.14 금융위가 5대 금융지주 및 은행과 협의한 내용 → '23.6.22 보도자료 배포 및 금융권 제도화 발표 (『금융회사 지배구조법』상 내부통제 제도개선 방안) → '23.9.11 『금융회사 지배구조법』 일부개정안 발의

책무구조도 적용 시점

금융회사 지배구조법은 법 공포 후 6개월이 경과한 날부터 시행이며 은행과 금융지주사는 법 시행 후 6개월, 대형금융투자회사, 종합금융투자회사, 대형보험회사는 1년, 중소형 금융사는 5년 이내 적용될 예정입니다.

업권별 적용시점

구분	은행	지주	금융	보험	여전	저축은행
지배구조법 전체적용	전체	전체	자산총액 5조원 이상/ 운용재산 20조원 이상 + 종투사	자산총액 5조원 이상		
일부 규율 적용배제			자산총액 5조원 미만/ 운용재산 20조원 미만	자산총액 5조원 미만		* 자산 총액 기준 없음

※ 1단계 → 2단계 → 3단계

책무구조도 기대 효과

각 경영진별 내부통제 책임영역을 사전에 확정

- 내부통제 관련 권한은 위임 가능하나, 내부통제 미흡에 대한 책임은 위임·전가할 수 없다는 원칙을 확립합니다. 따라서 사고발생 시 고위경영자 및 임원이 "알 수 없었음"이 아닌 "어떤 방지 노력을 했는지" 소명할 수 있도록 제도화 합니다.
- 지배구조법 상 임원이 작성 대상이나, 금융회사마다 업무 및 규모가 다른 점을 고려하여 각 금융회사가 구체적인 범위를 자율적으로 결정하게 하고 스스로 충분한 관리 감독 조치를 취하게 합니다.

내부통제 기준마련뿐 아니라, 내부통제 운영·준수 등 일련의 과정 전체가 규율대상에 포함

- 경영진은 책임영역 내에서 내부통제 기준의 적정성 및 효과성 점검, 미흡사항 개선 등을 단계별로 관리조치하게 됩니다.

이사회 내부통제 책임 명시

- 내부통제의 최종 책임이 있는 이사회에 대해, 책무구조도에 기반한 내부통제 작동·운영 등을 관리조치할 의무를 구체적으로 명시합니다.

제도개선의 기대효과

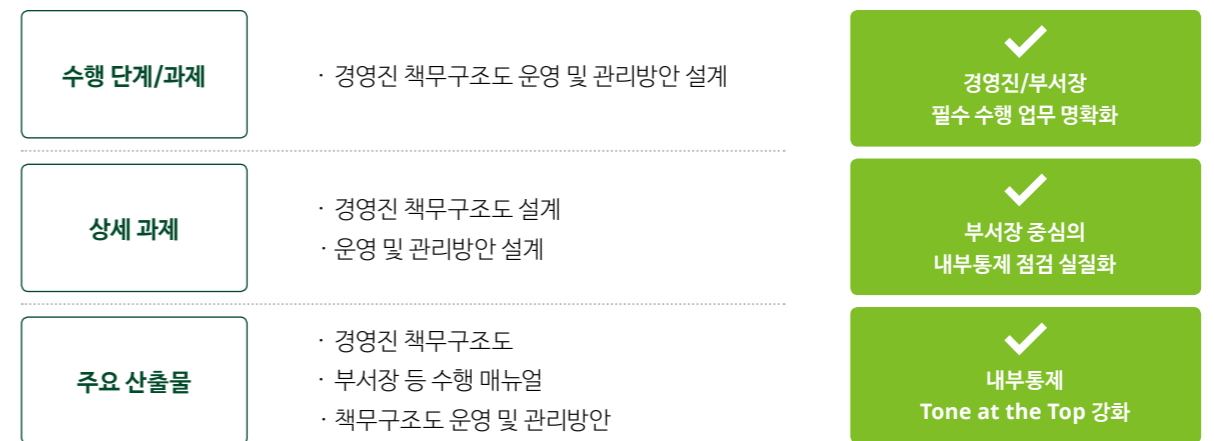
구분	현행	개선
책임소재	책임소재 불분명	각 경영진별 책임영역 사전배분
규율내용	내부통제 기준마련에 한정	내부통제 일련의 과정 전체 포함
이사회 역할	이사회 책임의식 미미	이사회 최종 책임 명시

컨설팅 수행 방안

컨설팅은 "내부통제 관리의무"가 부여되는 경영진 및 이를 보좌하는 부서장에 대한 『경영진 내부통제 책무구조도』를 설계하고 이에 대한 운영 및 관리방안을 마련하는 단계(Phase1)와 설계된 책무구조도에 기초하여 내부통제의 실효성 있는 운영 및 관리를 위한 시스템 구축 단계(Phase2)로 구분하여 수행합니다.

Phase 1

- 임원의 내부통제 책무구조도를 설계하고 임원 외 본부장, 부서장의 내부통제 수행 매뉴얼을 설계합니다.
- 책무구조도 하에서 운영할 역할과 책임을 수립하며 책무구조도 이행 점검 및 변경 관리 방안을 마련합니다.



Phase 2

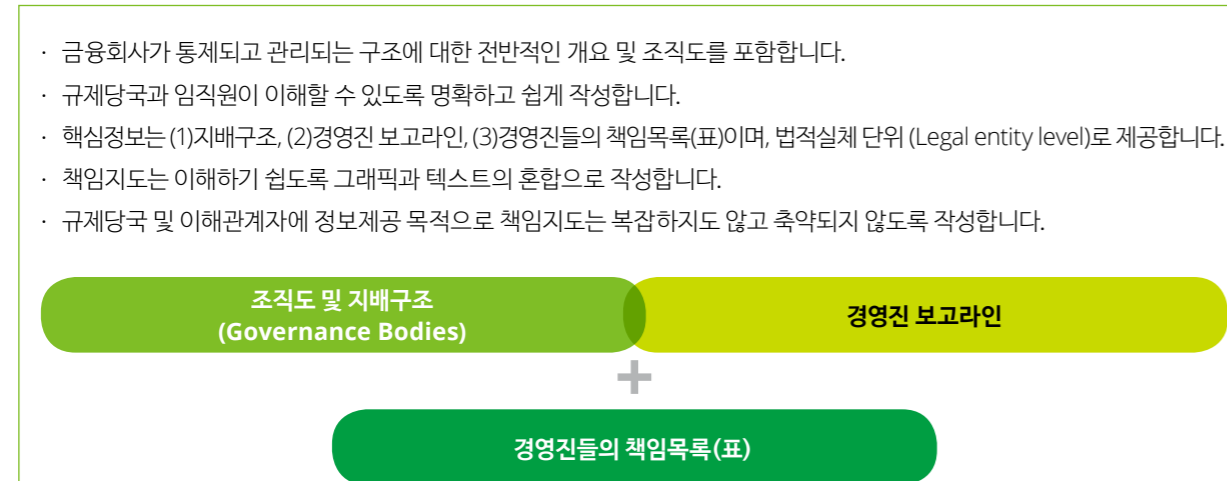
- 책무구조도 이행 점검 및 변경관리를 위한 시스템 구축이 이루어 집니다.
- 운영 및 관리 시스템 구축을 통한 책무구조도 이행, 점검, 보고 및 모니터링 방안을 수립합니다.



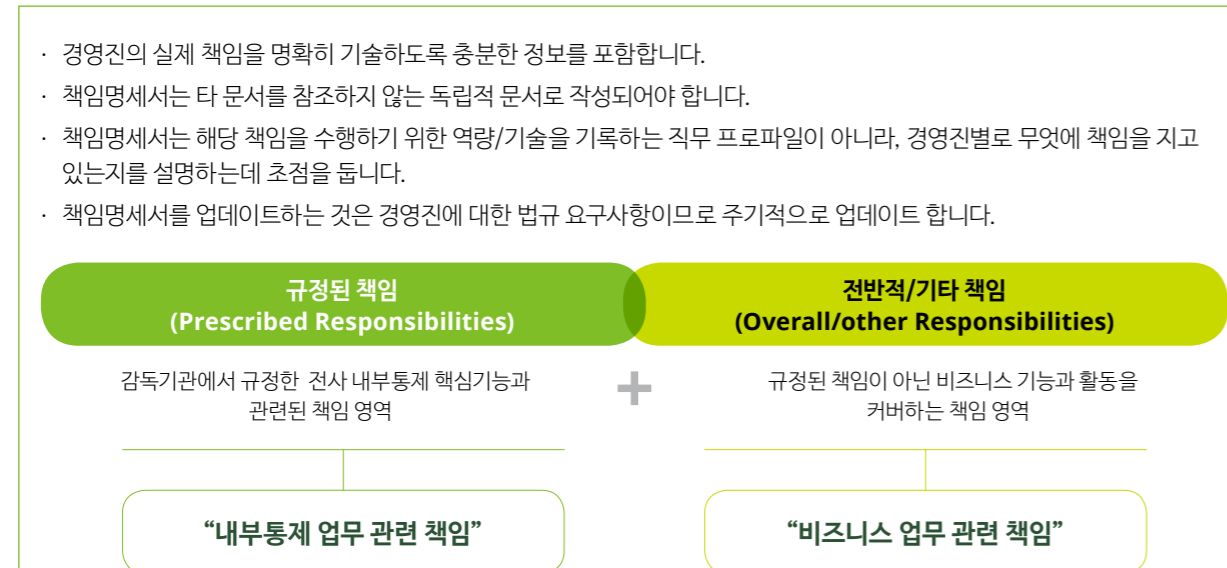
컨설팅 수행 산출물

- FCA(*) 및 글로벌 금융그룹 등 선진 사례를 바탕으로 경영진 책임지도 및 책임명세서를 작성합니다.
 (*FCA : Financial Conduct Authority (영국 금융감독청))
- 경영진 간의 지배구조 및 보고라인을 명시하고, 경영진별로 실제 내부통제 책임을 명확히 기술합니다.
- 책무구조도는 감독기관에 제출되어야 하며, 책무구조도를 구성하는 책임지도와 책임명세서는 상호보완적으로 작성합니다.

책임지도 (Responsibilities Map)



책임명세서 (Statement of Responsibilities)



컨설팅 기대 효과

딜로이트 안진회계법인의 컨설팅 목표는 금융그룹 차원의 경영진 내부통제 책무구조도 도입을 통해 내부통제 사각지대를 방지하고, 경영진 스스로가 “내부통제 주체”라는 인식 변화에 기여함으로써, 경영진 책임 이행 강화 중심으로 금융그룹의 내부통제 수단의 실효성과 수준이 향상 되도록 하는 것입니다.

01 금융사고 예방활동 강화

내부통제에 대한 경영진의 의지 (Tone at the Top)

- 경영진 스스로 책임지는 내부통제 문화

내부통제 책임영역에 대한 지속적 관리

- 관리자 중심으로 내부통제 책임 및 점검항목 관리
- 책임영역과 관련된 내부통제 수단의 실효성 강화

02 통제개선 실효성 제고

내부통제부서 간 협업모델 운영

- 전문성을 요하는 사업부문의 내부통제 책임/이슈에 대한 내부통제부서 간의 실무협의 강화

사업부서 핵심 내부통제 이슈 보고 체계 운영

- 발견된 프로세스/통제 취약점에 대한 실질적인 개선
- 경영진 책무 관련 내부통제 이슈 논의 활성화

03 고위험영역 중점관리

부서 및 개인 단위 관리책임 고도화

- 부서 내 내부통제 점검, 보고 및 협의 활동

내부통제 점검 및 결과보고 강화

- 부서 단위 내부통제 이슈 선정/분석/점검 결과보고
- 경영진에 내부통제 취약점/개선이행현황 보고

04 내부통제 문화확산

사업부서 / 영업점 내부통제 관리 활동 지원

- 형식적 업무수행 지양하고 책임영역 관리에 중점
- 신규 제도 도입으로 인해, 경영진/부서별 밀착관리

내부통제 Know-How 공유

- 경영진/사업부점이 무엇을 해야 할지를 내부통제부서에 요청하게 될 것이며, 이를 위한 실효성 있는 내부통제 고도화 활성화



딜로이트 안진회계법인의 책무구조도 전문서비스

딜로이트 안진회계법인은 국내 최초 시중은행에 대한 책무구조도 설계를 수행하였으며, 금융지주사와의 밀착 협업 경험을 통해 국내 도입되는 책무구조도 전문서비스를 선도하고 있습니다.

딜로이트 안진회계법인은 Deloitte UK 등 해외 선 도입사례에 대한 Benchmark 및 국내 대형 금융그룹의 내부통제 진단/개선, 新 감독규제 도입 컨설팅 등 관련 분야 전문 컨설팅 역량을 보유하고 있습니다.



국내은행 도입 사례

딜로이트 안진회계법인은 국내 대형은행이 내부통제 제도 입법 추진 사항에 선제적 대응을 목적으로 도입한 경영진 책임지도와 책임명세서에 대해 최초로 설계 및 운영컨설팅 서비스를 제공하였습니다.

전행 내부통제 관리의무를 은행장 책임 하에 숏경영진에게 배분 및 지정

- 경영진 직책 정의 : 은행장, 준법감시인, CFO/CRO/CISO, 사업부문 책임자 등 약 20여개 분류
- 내부통제 책임 : 약 50여개 책임유형으로 내부통제 점검 및 강화에 대한 전반적 책임, 전문통제영역별 책임, 사고예방 책임, 내부통제업무 관리 책임 설계
- 전행 보고라인 설계
- 책임 공백(White space) 방지

경영진별 내부통제 책임과 책임이행 조치활동을 상세 기술

- 경영진 소관 부서장 (본부장, 단장, 실장 등 포함) 레벨의 내부통제 업무를 매핑하여, 내부통제 업무 이행방안을 명확화
- 부서장 내부통제 업무 조치활동 정보 상세화 (상세 활동, 수행주기, 관련 증빙 포함)
- 사업부문 현장에서의 내부통제 관리 실효성 강화

경영진(임원)
책임지도



경영진(임원)
책임명세서

해외 사례 - 영국 FCA

영국 FCA(Financial Conduct Authority, 금융감독청) 및 글로벌 은행 선진 사례에서 운영 중인 경영진 책임지도와 책임명세서는 경영진 지배구조 승인을 위한 목적이며, 경영진 조직 구성, 경영진 간 보고라인, 경영진별 책임을 적정수준의 문서로 기술하는데 초점을 두고 있습니다.

영국의 경영진 책무구조도*

* FCA의 고위경영진 인증제도(SMCR : Senior Managers and Certification Regime)

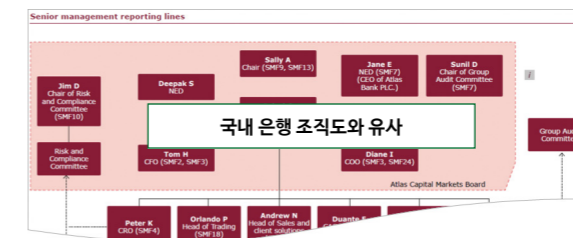
책임지도와 명세서로 구성

경영진 책임지도

전행 내부통제 지배구조에 대한조직도 및 경영진별 책임 요약

경영진 책임명세서

경영진별 내부통제 책임과 책임이행 조치활동을 상세 기술



Senior management function	Description of senior management function	Tick SMF applied for or held				Enhanced SMCR firm	Effective Date
		UK core SMCR firm	EEA core SMCR firm	Third country branch	Enhanced SMCR firm		
CEO	Chief Executive					09/12/2019	

Def	Prescribed Core SMF	Is this Prescribed Responsibility shared?
a	Responsibility for the firm's performance of its obligations under the senior managers regime	Yes / No
b	Responsibility for the firm's performance of its obligations under the certification regime	Yes / No
b-1	Responsibility for the firm's obligations for (a) conduct rules training; and (b) conduct rules reporting	Yes / No



금융산업통합서비스그룹 One FSI (One Financial Services Industry)

금융산업통합서비스그룹은 격변하는 금융산업 및 국내외 경제환경에 유연하고 민첩하게 대응할 수 있도록 금융전문가 통합 서비스를 제공하는 한국 딜로이트 그룹의 금융산업 전문 조직입니다.

한국 딜로이트 그룹 One FSI의 금융전문가 680여명은 전세계의 77,000여명의 금융산업 전문가들과 함께 금융기업 고객이 당면한 과제 해결을 위한 솔루션을 제공하고, 지속가능한 혁신 경영을 성공적으로 추진하도록 통합 서비스를 제공하고 있습니다.



딜로이트 그룹 금융산업 총괄리더



민홍기 본부장
딜로이트 금융산업통합서비스그룹 총괄리더
Tel. 02-6676-2319
E-mail. homin@deloitte.com

부문별리더

금융산업 성장전략 부문	회계감사 부문	세무자문 부문
강형수 파트너 Tel. 02-6676-1168 E-mail. hychang@deloitte.com · 주요 금융그룹서비스팀 총괄 · 금융산업 주요 아젠다 및 고객 담당	조태진 파트너 Tel. 02-6676-3322 E-mail. tajo@deloitte.com · 금융지주 K-GAAS/PCAOB 외부감사 · 금융기관 내부회계관리제도 자문	김철 파트너 Tel. 02-6676-2931 E-mail. cheolkim@deloitte.com · 금융기관 세무조정/자문/조사 대응 · 보험사 IFRS 17 도입 세무 자문 · 금융, FinTech, Big Tech 관련 세제 개선
재무자문 부문	리스크자문 부문	컨설팅 부문
이동영 파트너 Tel. 02-6676-2304 E-mail. dongylee@deloitte.com · 금융기관 M&A 자문 · 금융기관 해외 자회사 인수 자문 · 금융기관 COVID-19 관련 기업평가 및 구조조정	전종무 파트너 Tel. 02-6676-2921 E-mail. jojun@deloitte.com · 금융기관 내부통제 진단 및 개선 · 금융소비자보호 내부통제 체계 구축 · 운영리스크관리 체계 구축 / 컴플라이언스 업무 고도화 · 상시감사 및 자금세탁방지 체계 구축	안상혁 파트너 Tel. 02-6676-3625 E-mail. anghyan@deloitte.com · 금융(은행/보험) 운영혁신 Operation Transformation/PI · Risk & Compliance(은행/증권 FRTB)

금융산업통합서비스 그룹 책무구조도 컨설팅팀

한국 딜로이트 그룹은 책무구조도 컨설팅 서비스를 제공하기 위한 최고의 전문가를 보유하고 있으며, 주요 금융그룹에 대한 축적된 경험과 딜로이트 글로벌 네트워크의 선진 사례를 바탕으로 고객의 요구에 부합하는 Professional service를 제공합니다.



전종무 / Partner
리스크자문본부 금융산업 리더
Tel. 02-6676-2921
Mobile. 010-5313-7501
E-mail. jojun@deloitte.com



공선희 / Partner
회계감사본부 금융산업
Tel. 02-6676-1264
Mobile. 010-2112-3417
E-mail. sgong@deloitte.com



김정현 / Director
리스크자문본부 금융산업
Tel. 02-6099-4323
Mobile. 010-8643-2662
E-mail. junghukim@deloitte.com



박재철 / Partner
회계감사본부 금융산업
Tel. 02-6676-1159
Mobile. 010-6267-9616
E-mail. jaepark@deloitte.com



박장영 / Director
리스크자문본부 금융산업
Tel. 02-6676-2932
Mobile. 010-4605-0345
E-mail. janpark@deloitte.com



노원래 / Partner
회계감사본부 금융산업
Tel. 02-6676-1276
Mobile. 010-3587-5392
E-mail. wnoh@deloitte.com



조해니 / Manager
리스크자문본부 금융산업
Tel. 02-6676-1727
Mobile. 010-6564-2607
E-mail. haencho@deloitte.com



김선호 / Director
회계감사본부 금융산업
Tel. 02-6676-1117
Mobile. 010-7401-1862
E-mail. sunhkim@deloitte.com